

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 *Intensi Turnover*

2.1.1 Pengertian *Intensi Turnover* Karyawan

Intensi *turnover* diartikan sebagai keinginan atau niat tenaga kerja keluar dari perusahaan. *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi perusahaan berupa jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan pada periode tertentu, sedangkan keinginan karyawan untuk berpindah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai lanjutan hubungandengan perusahaan yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan perusahaan. Mobley (1979) mengatakan intensi *turnover* pada karyawan adalah penghentian keanggotaan dalam organisasi oleh individu yang memiliki niat untuk berpindah kerja dengan menerima upah moneter organisasi. Intensi *turnover* sebagai pertanda terjadinya *turnover* yang memberi gambaran tentang pandangan dan evaluasi pekerjaan seseorang (Mobley,1979).

Mobley (1986) menjelaskan bahwa intensi *turnover* adalah suatu model yang menunjukkan bahwa setelah dari hasil akhir karyawan menjadi tidak puas dikarenakan adanya suatu hal, misalnya seperti berpikir untuk keluar/ meninggalkan pekerjaan. Hal ini terjadi karena sebelum pengambilan keputusan terkait meninggalkan pekerjaan itu sendiri. Adapun tindakan yang dihasilkan oleh karyawan itu sendiri bahwa tingkat dari kepuasan kerja dapat berujung pada pemikiran- pemikiran untuk menginggalkannya pekerjaan. Mobley (2000) mengemukakan bahwa batasan umum tentang pergantian karyawan adalah berhentinya individu sebagai anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan.

Kuskel (1979) menyatakan bahwa sebab *turnover* yang utama adalah karena perusahaan tidak menyadari kebutuhan-kebutuhan mendasar pada pekerja-pekerjanya. Para karyawan tidak hanya mengharapkan upah atau gaji yang tinggi, atau keamanan kerja yang baik tetapi juga mengharapkan pekerjaan yang menarik dan kemandirian atau kewenangan untuk menyelesaikan suatu tugas. Kegagalan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan ini akan membentuk sikap negatif dari karyawan terhadap pekerjaannya berupa

ketidakpuasan. Apabila karyawan menemukan kesempatan yang tepat dan ada pekerjaan lain yang lebih menarik minatnya, maka ia akan segera keluar dan berpindah ke perusahaan lain.

Mobley (2011) mengatakan akibat dari adanya *turnover* dapat menimbulkan permasalahan yakni perusahaan harus mengeluarkan banyak biaya yang mahal untuk perekrutan karyawan baru seperti biaya periklanan, biaya administrasi, biaya pelatihan, serta biaya untuk pesangon karyawan yang keluar, adanya permasalahan prestasi seperti halnya kehilangan karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi atau keterampilan yang baik dan kehilangan karyawan yang mungkin memiliki jabatan yang sangat penting, dapat berpengaruh pada pola komunikasi dan sosial seperti keakraban terhadap sesama organisasi atau rekan kerja, serta dapat berpengaruh terhadap menurunnya semangat kerja para karyawan yang berkaitan dengan pola komunikasi dan sosialnya.

Manusia memiliki target dalam hidupnya begitupun dengan dunia pekerjaan, tentu sangatlah penting dalam bekerja berharap untuk mendapatkan imbalan agar dapat terpenuhinya kebutuhan atau target tersebut, tidak hanya itu seperti halnya untuk memiliki sesuatu, keinginan akan kepuasan dan keinginan akan pengakuan. Hal ini dikuatkan oleh pernyataan Gomez (1995) yang mana tingkat *turnover* yang terjadi pada karyawan pusat kesehatan dikarenakan tidak terpenuhinya kebutuhan, sehingga merasa tidak puas.

2.1.2 Aspek-aspek Intensi *Turnover* Karyawan

Mobley (1978) menjabarkan intensi *turnover* ke dalam tiga aspek yaitu:

- a) Memikirkan untuk keluar (*Thinking of Quitting*)
Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini.
- b) Pencarian alternatif pekerjaan (*Intention to search for alternatives*)
Mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.
- c) Niat untuk keluar (*Intention to quit*)

Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

Ketiga aspek di atas sangat relevan untuk dipergunakan dengan kondisi organisasi saat ini yang sebelumnya mengalami tingkat *turnover*. Oleh karena itu, peneliti memilih aspek *turnover intention* menurut Mobley (1978) dalam menyusun skala *turnover intention*. Pada aspek yang dikembangkan oleh Mobley (1978) memiliki tiga aspek *turnover intention* yaitu *thinking of quitting*, *intention to search*, dan *intention to quit or stay*

2.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi Intensi Turnover Karyawan

Menurut Mobley (1986) menyatakan Faktor yang mempengaruhi terjadinya Intensi *Turnover* sebagai berikut :

1. Faktor eksternal

Faktor eksternal meliputi aspek lingkungan dan aspek individu. Aspek lingkungan tersedianya pekerjaan lain dapat menjadi faktor keinginan keluar dan aspek individu meliputi: usia masih muda, jenis kelamin, dan masa kerja lebih singkat, besar kemungkinan untuk keluar.

2. faktor internal

Faktor internal meliputi budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja, dan pengembangan karir.

2.1 Komunikasi Organisasi

2.2.1 Pengertian Komunikasi Organisasi

Menurut Wiryanto (2005), komunikasi organisasi ialah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Pace dan Faules dalam (Mulyana, 2001:31-32) mengemukakan definisi fungsional komunikasi organisasi sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi dari suatu organisasi tertentu. Redding dan Sanborn dalam (Muhammad, 2017:65) mengatakan bahwa komunikasi organisasi ialah pengiriman dan penerimaan pesan informasi dalam organisasi yang kompleks.

Prabawa (2013:19) mengatakan bahwa komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti dalam suatu organisasi. Prabawa (2013, hal 19) mencatat bahwa komunikasi internal dibedakan dengan eksternal dan memandang peranan komunikasi terutama sekali sebagai koordinasi pribadi dan tujuan organisasi dan masalah menggiatkan aktivitas. Uraian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi berhubungan dengan arus informasi dan pertukaran informasi tersebut dalam satu organisasi secara eksternal dan internal. Menurut Farace Monge dan Russell dalam Pace dan Faules (2010:34) komunikasi organisasi ialah proses mengumpulkan, memproses, menyimpan dan menyebarkan komunikasi yang memungkinkan organisasi berfungsi.

Pace dan Faules (2001: 31-33) menyatakan komunikasi organisasi merupakan perilaku keorganisasian yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberi makna atas apa yang terjadi. Sedangkan menurut Goldhaber dalam (Muhammad, 2017) memberikan definisi komunikasi organisasi berikut,—organizational communications is the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationship to cope with environmental uncertainty. komunikasi organisasi ialah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Studi komunikasi organisasi dapat memberikan landasan kuat bagi karier dalam manajemen, pengembangan sumber daya manusia, dan komunikasi perusahaan, serta tugas-tugas lainnya yang berorientasikan kepada manusia dalam organisasi (Pace & Faules, 2001: 25).

Maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi merupakan proses pengiriman dan penerimaan pesan dalam satu jaringan sehingga adanya hubungan yang berkaitan dengan satu sama lain yang bekerja secara bersama-sama untuk mengatasi lingkungan yang selalu berubah-ubah.

2.2.2 Aspek-aspek Komunikasi Organisasi

Berikut merupakan aspek-aspek yang meliputi komunikasi organisasi menurut Pace dan Faules (2002:553) :

1. Peristiwa komunikasi, berkaitan dengan seberapa jauh informasi diciptakan, ditampilkan, dan disebarkan ke seluruh bagian dalam organisasi.

2. Iklim Komunikasi Organisasi. Pace dan Faules (2002:149) mengatakan iklim komunikasi organisasi terdiri dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi. Pengaruh ini didefinisikan, disepakati, dikembangkan, dan dikokohkan secara berkesinambungan melalui interaksi dengan anggota organisasi lainnya. Dalam melakukan interaksi, pimpinan organisasi sebagai seorang komunikator harus dapat memilih metode dan teknik komunikasi yang disesuaikan dengan situasi pada waktu komunikasi dilancarkan sehingga tercapai kepuasan atas komunikasi atau tercipta iklim komunikasi organisasi yang menyenangkan. Iklim komunikasi merupakan citra makro bagi organisasi.
3. Kepuasan Komunikasi Organisasi. Redding (dalam Pace dan Faules, 2002:164) mengungkapkan bahwa istilah kepuasan komunikasi digunakan untuk menyatakan keseluruhan tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai dalam lingkungan total komunikasinya.

Dan berikut terdapat 3 jenis Komunikasi Organisasi Menurut Pace dan Faules (2020) yaitu :

a. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal ialah komunikasi dari atas ke bawah (downward communication) dan dari bawah ke atas (upward communication), adalah komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal balik (two-way traffic communication).

b. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal ialah komunikasi secara mendatar, antara anggota staf dengan anggota staf, karyawan sesama karyawan dan sebagainya.

a. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal atau disebut juga komunikasi silang ialah komunikasi antara pimpinan seksi dengan pegawai seksi lain.

Menurut Nathania (2014) komunikasi horizontal adalah Aliran komunikasi ini menunjukkan adanya pertukaran informasi ke samping, yaitu mengalir sesuai dengan prinsip fungsional diantara orang-orang yang sama didalam suatu organisasi. Menurut Effendy

(2013) ada beberapa indikator untuk mengukur komunikasi horizontal, yaitu interaksi antar bawahan, penyampaian informasi antar bawahan dan saran pemecahan masalah.

Pace & Faules (2001: 195) menyatakan bahwa tujuan komunikasi horizontal sebagai berikut:

1. Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja. Para kepala bagian dalam suatu organisasi kadang-kadang perlu mengadakan rapat atau pertemuan, untuk mendiskusikan bagaimana tiap-tiap bagian memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan. Ide dari banyak orang biasanya akan lebih baik daripada ide satu orang. Oleh karena itu komunikasi horizontal sangatlah diperlukan untuk mencari ide yang lebih baik.
3. Memecahkan masalah yang timbul di antara orang-orang yang berada dalam tingkat yang sama. Dengan adanya keterlibatan dalam memecahkan masalah akan menambah kepercayaan dan moral para anggota.
4. Untuk memperoleh pemahaman bersama. Bila perubahan dalam suatu organisasi diusulkan, maka perlu ada pemahaman yang sama antara unit-unit organisasi atau anggota unit organisasi tentang perubahan ini. Untuk ini mungkin suatu unit dengan unit lainnya mengadakan rapat untuk mencari kesepakatan terhadap perubahan tersebut.
5. Mengembangkan dukungan interpersonal. Karena sebagian besar dari waktu kerja karyawan berinteraksi dengan temannya, maka mereka memperoleh dukungan interpersonal dari temannya. Hal ini akan memperkuat hubungan diantara sesama karyawan dan akan membantu kekompakan dalam kerja kelompok. Interaksi ini akan mengembangkan rasa sosial dan emosional karyawan.

2.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Komunikasi Organisasi

Menurut Mangkunegara (2011:148) Ada dua tinjauan faktor yang mempengaruhi, yaitu faktor dari pihak sender atau disebut pula komunikator, dan faktor dari pihak receiver atau komunikan. Faktor dari pihak sender atau komunikator :

1. Keterampilan sender, baik dalam menyampaikan pikiran baik secara tertulis maupun lisan.

2. Sikap sender, sikap yang angkuh terhadap receiver dapat mengakibatkan informasi atau pesan yang diberikan menjadi ditolak oleh receiver. Begitu pula sikap sender yang ragu-ragu dapat mengakibatkan receiver menjadi tidak percaya terhadap informasi atau pesan yang disampaikan.
3. Pengetahuan sender. Sender mempunyai pengetahuan luas dan menguasai materi yang disampaikan akan dapat menginformasikannya kepada receiver se jelas mungkin. Dengan demikian, receiver akan lebih mudah mengerti pesan yang disampaikan oleh sender.
4. Media saluran yang digunakan oleh sender Faktor dari pihak receiver :
 - a. Keterampilan receiver, dalam mendengar dan membaca pesan sangat penting. Pesan yang diberikan oleh sender akan dapat dimengerti dengan baik, jika receiver mempunyai keterampilan mendengar dan membaca.
 - b. Sikap Receiver, sikap receiver terhadap sender sangat mempengaruhi efektif tidaknya komunikasi.
 - c. Pengetahuan Receiver, receiver yang mempunyai pengetahuan yang luas akan lebih mudah dalam menginterpretasikan ide atau pesan yang diterimanya dari sender.
 - d. Media Saluran Komunikasi, media saluran komunikasi berupa alat indera yang ada pada receiver sangat menentukan apakah pesan dapat diterima atau tidak untuknya.

2.3 Konflik Interpersonal

2.3.1 Pengertian Konflik Interpersonal

Suatu perusahaan adalah tempat berkumpulnya berbagai macam individu yang mempunyai berbagai macam latar belakang yang berbeda, seperti pendidikan, suku, agama, jenis kelamin, usia, kepribadian, dan lain sebagainya. Hal tersebut menyebabkan masing-masing orang mempunyai harapan, cita-cita, keinginan dan rencana yang berbeda-beda sehingga dari latar belakang yang berbeda-beda tersebut dapat dengan mudah memicu timbulnya konflik. Konflik akan selalu muncul dan tergantung pada individu apakah individu tersebut akan mampu mengelolanya secara efektif dan mampu belajar dari konflik tersebut atau tidak,

jika tidak maka konflik akan meruncing dan menyebabkan kerugian besar pada produktivitas, efektivitas, dan reputasi perusahaan.

Barki dan Hartwick (2001) mengatakan bahwa konflik interpersonal terjadi pada individu yang memiliki berbagai kepercayaan dan nilai-nilai. Hartwick dan Barki (2002) memandang konflik interpersonal sebagai proses dinamis yang terjadi antara pihak-pihak yang saling tergantung karena mereka mengalami reaksi dari emosi negatif untuk mempersepsikan ketidaksetujuan dan gangguan pada pencapaian tujuan mereka. Konflik interpersonal lebih mungkin terjadi pada individu-individu yang memiliki beragam kepercayaan dan nilai-nilai (Barki & Hartwick, 2004). Oleh karena itu, konflik interpersonal mengandung tiga unsur penting, yaitu interaksi antara individu dengan individu yang lain, saling ketergantungan antara individu yang lainnya dan adanya ketidakcocokan berdasarkan persepsi atau nilai-nilai. Penyebab terjadinya konflik pada setiap organisasi sangat bervariasi, bergantung pada cara-cara individu menafsirkan, mempersepsi, dan memberikan tanggapan.

2.3.2 Dimensi Konflik Interpersonal

Barki & Hartwick (2001) menyatakan ada empat dimensi dari konflik interpersonal:

- a. *Interdependence*, konflik interpersonal umumnya terjadi ketika pencapaian terhadap suatu tujuan bergantung dengan keberadaan atau tindakan dari individu lain. Ketika tidak ada kebergantungan dengan individu lain maka tindakan dari individu lain tidak akan memberikan dampak pada pencapaian tujuan sehingga tidak menimbulkan konflik terutama konflik interpersonal.
- b. *Disagreement*, konflik interpersonal terjadi ketika individu memiliki perbedaan akan nilai-nilai, kebutuhan, kesukaan, pendapat, tujuan dan objektifitas. Konflik akan terjadi ketika ketidaksetujuan ini bersifat penting dan relevan.
- c. *Interference*, terjadi ketika satu atau lebih orang mengganggu atau menentang pihak lain dalam mencapai tujuan, objektifitas dan ketertarikannya.

- d. *Negative Emotion*. Emosi negatif ini merefleksikan perasaan seperti kecemburuan, kemarahan, kecemasan dan frustrasi yang dapat memicu terjadinya konflik ketika terdapat juga *disagreement* yang besar atau ketika individu tersebut diganggu dalam mencapai tujuan penting mereka.

2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Konflik interpersonal

Hardjana (1994), mengungkapkan bahwa banyak hal yang dapat menyebabkan terjadinya konflik interpersonal, secara umum paling banyak adalah berasal dari tempat kerja. Di tempat kerja seorang karyawan berinteraksi dengan rekan kerjanya yang seringkali tidak sepaham dengannya dan juga mempunyai karakter yang berbeda. Konflik interpersonal dapat dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap komunikasi interpersonal sehingga hal ini dibutuhkan pengelolaannya. Kartika (2000), menyatakan hal yang sama bahwa konflik terjadi karena adanya kegagalan interaksi (komunikasi) yang disebabkan oleh persepsi individu yang berbeda-beda dan masih banyak lagi faktor lain yang menyebabkannya, namun yang jelas apabila konflik tersebut tidak segera dikelola, kerjasama karyawan dalam bekerja akan terganggu dan motivasi karyawan untuk berprestasi akan menurun. Lebih lanjut Suprihanto (2003), juga mengatakan bahwa konflik interpersonal ini bisa terjadi di dalam kelompok maupun antara individu dari kelompok atau dengan individu anggota kelompok lainnya. faktor penyebab terjadinya konflik menurut Supardi dan Anwar (2011) adalah sebagai berikut:

1. Perbedaan pendapat antar individu merupakan intensitas perbedaan pendapat antar pegawai dalam organisasi. Indikator ini diukur dari responden sering berbeda pendapat dengan rekan kerja pegawai di dalam menjalankan pekerjaannya.
2. Perbedaan pemikiran karena latar belakang kebudayaan yang berbeda merupakan perbedaan individu dengan individu lainnya didalam organisasi. indikator ini diambil dari responden yang mengalami kesulitan bekerja dalam menyatukan pikiran dengan rekan kerja yang berbeda budaya.
3. Perbedaan kepentingan antar individu merupakan tingkat kepentingan pegawai dalam organisasi untuk menyelesaikan tugasnya. Indikator ini

diukur dari konflik yang didapat dihindari walaupun adanya kepentingan antar pegawai.

4. Perbedaan kepribadian tekanan diri sendiri merupakan tekanan diri sendiri yang dialami dalam bekerja. Indikator ini diukur dari konflik yang didapat dalam diri sendiri walaupun adanya perbedaan antar pegawai.
5. Perbedaan kesalahan diri sendiri merupakan kesalahan diri yang dilakukan didalam bekerja. Indikator ini diukur dari konflik yang didapat dalam kesalahan diri sendiri dalam bekerja.

2.5 Hubungan Antar Variabel

Penelitian yang dilakukan oleh Akhlaghimofrad dan Farmanesh (2021) mengenai —*The association between interpersonal conflict, turnover intention and knowledge hiding: The mediating role of employee cynicism and moderating role of emotional intelligence* menemukan bahwa konflik interpersonal di antara anggota fakultas di lembaga pendidikan tinggi dapat secara langsung terkait dengan niat turnover dan perilaku menyembunyikan pengetahuan di akademisi.

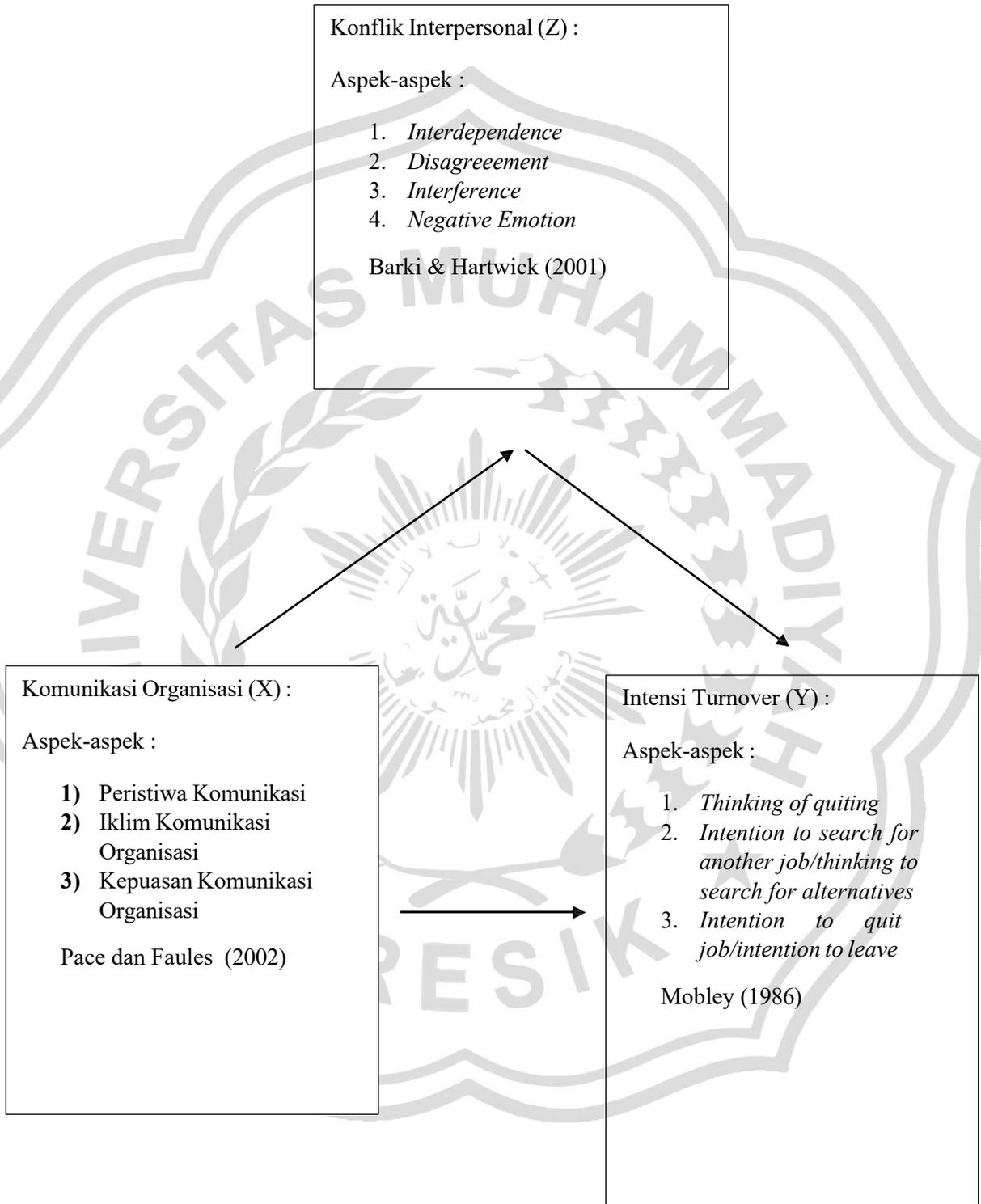
Penelitian ini mencoba membandingkan hubungan formal dan informal dalam pekerjaan untuk melihat pengaruhnya terhadap Intensi Turnover dari karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan informal lebih berpengaruh terhadap *Intensi Turnover* dari karyawan yang ditunjukkan dari Komunikasi Horizontal, *Intensi Turnover*, dan Konflik Interpersonal. Besarnya tekanan yang dihadapi oleh karyawan PT Parastar Distrindo berupa tuntutan untuk mencapai target penjualan dengan jumlah yang besar dan ketentuan tertentu serta pengontrolan dan evaluasi yang ketat dari manajer menyebabkan sering terjadinya persaingan secara tidak sehat, konflik dan selisih paham antar karyawan PT Parastar Distrindo.

Inge Hutagulung mengangkat judul —*Peran Komunikasi Horizontal Pada Konflik Interpersonall*. Metode dalam penelitian ini menggunakan Learning Methodology. Tujuan dari penelitian ini ialah bagaimana peran komunikasi Horizontal dalam sebuah konflik Interpersonal. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa komunikasi Horizontal yang terjalin secara kurang baik sehingga akan menghasilkan kerjasama yang buruk antar lingkungan dalam organisasi, kejelasan pesan dapat lebih dipertanggungjawabkan, karena saluran untuk bertanya atau mendiskusikan sesuatu hal yang terbuka (Hutagalung, 2018).

Penelitian yang dilakukan oleh Irma Sari Octaviani (2019) menunjukkan bahwa salah satu penyebab *turnover* yang sering terjadi di PT Pertama Logistics Service yaitu kurangnya komunikasi antar karyawan sehingga menyebabkan rasa tidak nyaman pada karyawan yang bekerja karena kurangnya komunikasi untuk meningkatkan rasa kekeluargaan yang membuat lingkungan kerja menjadi semakin nyaman. Hasil penelitian ini adanya pengaruh negatif yang signifikan antara komunikasi terhadap *turnover intention* pada PT Pertama Logistics Service hal tersebut memberikan bukti bahwa apabila komunikasi dalam organisasi dapat berjalan dengan baik maka angka *turnover intention* menjadi menurun. Secara simultan gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan stress kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada PT. Pertama Logistics Service. Hal ini dapat dilihat dari nilai Fhitung $11,704 > F_{tabel} 3,08$ dengan signifikan $0,000 < 0,05$.

Penelitian yang dilakukan oleh Hidayati dan Saputra (2018) menyatakan bahwa Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal di dalam suatu organisasi (Wiryanto, 2005). Hasil dari penelitian ini Komunikasi dengan variabel X3, sebagian besar pegawai (62,7%) menyatakan setuju bahwa organisasi/kantor telah memperhatikan faktor komunikasi dengan nilai rata-rata skor (*mean*) sebesar 3,82 (tinggi), berarti implementasi komunikasi baik. Untuk pengaruh langsung secara parsial dari kepemimpinan (X1), kompensasi (X2), komunikasi (X3), dan motivasi kerja (X4) secara parsial terhadap *turnover intention* (Z), pengaruhnya ada tetapi sangat kecil, sehingga secara statistik dikatakan tidak signifikan dengan nilai probabilitas semuanya di atas nilai 0,05. Hasil tersebut menggambarkan bahwa pengaruh dari kepemimpinan (X1), kompensasi (X2), komunikasi (X3), dan motivasi kerja (X4) terhadap *turnover intention* (Z) terbukti pengaruhnya secara tidak langsung melalui variabel kepuasan kerja karyawan (Y) sebagai variabel antara, sedangkan pengaruhnya secara langsung terbukti tidak signifikan.

2.6 Kerangka Konseptual



Hipotesis adalah jawaban sementara mengenai rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga bisa dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik (Sugiyono, 2013:64).

H₁ : Terdapat pengaruh tingkat efektifitas komunikasi organisasi terhadap intensi *turnover* dengan tingkat konflik interpersonal sebagai mediator pada karyawan PT Parastar distrindo

H₂ : Terdapat pengaruh tingkat efektifitas komunikasi organisasi terhadap tingkat konflik interpersonal

H₃ : Terdapat pengaruh tingkat konflik interpersonal terhadap tingkat intensi *turnover*

H₄ : Terdapat pengaruh tingkat efektifitas komunikasi organisasi terhadap tingkat intensi *turnover*